

## 银行运营主管履职能力提升

**培训时间：**2天（12课时）

**课程对象：**运营主管

**课程目标：**

提升网点人员士气与凝聚力  
提高网点人员的激励技巧实现高效管理  
准确定位运营主管的工作内容  
运营主管对上下的沟通技巧  
有效提升网点服务满意度  
如何有效处理网点投诉  
缓解运营主管的工作压力

**课程大纲：**

### 一、运营主管角色定位与认知

- 1.运营主管的角色分析及职能
- 2.金牌运营主管应具备的能力与素质
- 3.客户对银行网点服务的期望及满意度
- 4.良好的管理心态对工作绩效的影响
- 5.员工心态的调整是运营主管的重要工作

### 二、营业网点柜员团队管理及建设

- 1.运营主管对员工的管理艺术
- 2.员工的分工与督导
- 3.常见的管理心理障碍
- 4.柜员心理分析及管理对策
- 5.团队合作及领导
- 6.高效团队与高效管理的原则
- 7.团队领导与管理
- 8.影响团队协作的个人心理因素
- 9.激励的目的
- 10.影响个人行为的潜在因素与激励误区
- 11.人的内在动机与激励方式
- 12.利用团队组织氛围激励员工
- 13.利用适合的管理风格激励员工
- 14.位置互换与匹配技巧
- 15.表扬与批评的技巧
- 16.不要让情绪影响你的判断

### 三、运营主管网点投诉处理技巧

- 1.知己知彼--客户的心理分析
  - 1) 了解客户忠诚产生的基础
  - 2) 顾客抱怨产生的潜在过程
  - 3) 分析客户抱怨的种类
  - 4) 顾客抱怨投诉的心理分析
  - 5) 解析导致客户情绪升温的要素
  - 6) 服务中不同环节客户的心理分析
- 2.亡羊补牢--抱怨投诉处理的处理技巧

- 1) 过程有时比结果更重要
- 2) “会说话”在抱怨投诉处理中的关键作用
- 3) 准备好处理客户抱怨投诉时的情绪道具
- 4) 学会第一时间辨别情绪不稳的客户
- 5) 自我心态的调节在心理战中的重要意义
- 6) 积极抢滩抱怨处理中的优势心理地位
- 7) 换个角度看清抱怨投诉处理人的真正作用与角色定位

### 3.未雨绸缪—在萌芽状态化解客户抱怨

- 1) 抱怨投诉处理的真正阵地在服务前方
- 2) 客户服务营销沟通过程模型分析及运用
- 3) 深入客户情境分析服务中的沟通方法
- 4) 在服务中甄别难缠的客户并作相应预防
- 5) 逆向思维，学会针对性地降低客户期望值
- 6) 在服务中拉近与客户心理距离
- 7) 把客户融入人脉圈的积极意义
- 8) 关键时刻赢得客户成为“自己人”
- 9) 真正读懂客户，找到服务良方
- 10) 客户心态、需求分析与把握的“2-3-4-7”总原则
- 11) 处理客户投诉的流程及技巧训练。
- 12) 回避冲突的方式，避免争执
- 13) 关于非正常投诉的处理技巧

## 四、运营主管之沟通技巧

### 1.深入挖掘网点不同岗位问题的根源

- 1) 冲突到底是谁的错？
- 2) 没有问题就是最大的问题
- 3) 不要将问题留在工作之中
- 1 案例分析：问题在哪里？

### 2.内部沟通技巧

- 1) 把话说得更简单
- 2) 异议的正确处理
- 3) 两难问题的处理
- 4) 多难问题的处理
- 5) 和下属你要这样说
- 1 案例研讨：面对难管理的下属如何沟通？
- 2 不同状态下如何向领导汇报

### 3.沟通的解决之道

- 1) 创建良好的沟通氛围
- 1 以宽容的心态进行沟通。
- 2) 交谈时的手势、动作、语言使用
- 3) 搭建网点主任和客户经理沟通的桥梁
- 1 组织设计
- 2 沟通流程
- 3 沟通通路
- 4) 要开就开高效会议

5) 如何避免沟通不畅或信息传递失误、信息扭曲

## 五、运营主管的压力处理

1. 员工的压力排解

2. 自身的情绪控制与压力排解

3. 如何认识压力

4. 如何面对受到的委屈或误会

1) 互动：会议中的几种棘手问题如何处理？

2) 解决从管理人员做起

3) 达成共识最重要

4) 团队精神训练：神奇的沟通地毯

5. 心态的力量

1) 幸福生活需要何种心态？

2) 我的幸福我做主----紧握幸福快乐的钥匙

3) 学会管理情绪，面对压力学会弯曲

4) 颠覆压力，从“心”开始

5) 如何面对负面情绪----学会做情绪的主人

6. 压力与情绪管理之道

1) 以正确的价值观认识周围的社会

2) 以正确的世界看待事物

3) 以合理的角度看待问题

4) 理顺你生活中的价值次序

5) 规划平衡的生活

6) 修炼心灵与品格

7. 人际关系与情绪管理

1) 与各种人相处的认知

2) 不要以自己的标准衡量别人

3) 人与人交往的黄金法则